

Санкт-Петербургский государственный университет
Научно-исследовательский институт менеджмента

НАУЧНЫЕ ДОКЛАДЫ

Ю. Е. Благов

**ИНСТИТУЦИОНАЛИЗАЦИЯ
МЕНЕДЖМЕНТА ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ
СТОРОН В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ:
ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МОДЕЛИ
«АРКТУРУС»**

№ 41(R)–2006

Санкт-Петербург

2006

Ю.Е.Благов. Институционализация менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях: проблемы и перспективы использования модели «Арктурус». Научные доклады № 41(R)–2006. СПб.: НИИ менеджмента СПбГУ, 2006.

Процесс организационного обучения российских компаний в области корпоративной социальной ответственности ограничивается отсутствием как четко сформулированных этических принципов, так и релевантных моделей и процедур самооценки и повышения качества менеджмента заинтересованных сторон. Разработанные Саух Round Table «Принципы ведения бизнеса» и модель самооценки «Arcturus», позволяющие увязать гипернормы глобального бизнеса с национальными особенностями их применения, анализируются с целью адаптации и использования в менеджменте заинтересованных сторон в российских компаниях.

Данный доклад был представлен на 5-м ежегодном коллоквиуме Европейской академии бизнеса и общества (EABiS), (Милан, 12 сентября 2006 г.).

Благов Юрий Евгеньевич — к.э.н., доцент, заведующий кафедрой международного менеджмента факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, член Европейской ассоциации этики бизнеса (EBEN) и «Круглого стола в Ко» (Саух Round Table).

e-mail: blagov@som.pu.ru

St. Petersburg State University
Institute of Management

DISCUSSION PAPER

Yury Blagov

**THE INSTITUTIONALIZATION OF
STAKEHOLDER MANAGEMENT IN
RUSSIAN COMPANIES: HOW RELEVANT
IS CRT «ARCTURUS» MODEL?**

41(R)–2006

Saint Petersburg
2006

Blagov Yury. The Institutionalization of Stakeholder Management in Russian Companies: How Relevant is CRT “Arcturus” Model? Discussion Paper # 41(R)–2006. Institute of Management, Saint Petersburg State University: St. Petersburg, 2006.

The process of CSR-related organizational learning in modern Russia is limited by the lack of the ethical standards as well as self-assessment and quality improvement models and procedures which can combine the hypernorms of global business with the national peculiarities. The CRT Principles for business and “Arcturus” model of self-assessment and improvement are analyzed with a purpose to apply them to the effective institutionalization of stakeholder management to the Russian companies.

This paper was presented at the European Academy of Business and Society 5th Annual Colloquium (Milano, September 12, 2006)

Yury E. Blagov — Associate Professor, Head of the International Management Department, School of Management, St.Petersburg State University; member of the European Business Ethics Network (EBEN) and the Caux Round Table.

e-mail: blagov@som.pu.ru

Содержание

Введение: организационное обучение российских компаний в сфере КСО	6
Сaux Round Table: «принципы бизнеса» и модель «arcturus»	12
Гипотезы и методология исследования	13
Результаты исследования	14
Заключение	16
Литература	17
Приложения	18

Введение: Организационное обучение российских компаний в сфере КСО

Степень вовлеченности ведущих российских компаний в деятельность, ассоциируемую с корпоративной социальной ответственностью (КСО), устойчиво возрастает. По данным Ассоциации менеджеров России более 200 российских компаний участвуют в разнообразных «социальных» проектах, направленных на удовлетворение ожиданий различных заинтересованных сторон¹. Однако, несмотря на очевидное развитие социально-ответственных практик ведения бизнеса и соответствующее усиление внимания академических кругов к проблемам КСО, уровень ее институционализации на уровне компаний остается невысоким. Соответственно, интерпретируя концепцию КСО в актуальных управленческих терминах, можно говорить о невысоком уровне институционализации менеджмента заинтересованных сторон².

В качестве модели, позволяющей диагностировать уровень институционализации менеджмента заинтересованных сторон, можно использовать динамическую «Модель организационного обучения КСО», разработанную С. Задеком (S.Zadek) — CEO ведущей консалтинговой фирмы в области КСО, лондонской AssauntAbility³. В соответствии с этой моделью (см. табл. 1), компания проходит ряд последовательных стадий организационного обучения КСО (оборонительную, следования правилам, управленческую, стратегическую, гражданскую), причем прохождение этих стадий отражает реакцию компании на соответствующие стадии осмысления обществом социальных проблем (латентной, зарождения, консолидации, институциона-

¹ www.amr.ru

² В мировой управленческой литературе концепция КСО интерпретируется как сложная система, включающая в себя как концепции «ядра» (собственно «корпоративная социальная ответственность», «корпоративная социальная восприимчивость» и «корпоративная социальная деятельность»), так и «альтернативные» концепции («менеджмент заинтересованных сторон», «корпоративное гражданство», «корпоративная устойчивость» и т.д.). [Благов, 2006]. При этом актуальная трактовка собственно управленческой практики, воплощающей принципы КСО с целью развития «отношенческих» активов и, соответственно, увеличения «организационного богатства», рассматривает именно «менеджмент заинтересованных сторон» [Благов, 2004].

³ Данная модель впервые представлена в статье, опубликованной в Harvard Business Review в конце 2004 г. [Zadek, 2004]. Перевод статьи на русский язык опубликован в российской версии журнала в 2005 г., однако в силу некорректности перевода ряда ключевых терминов, в данном докладе использован авторский перевод оригинального текста.

лизации). Таким образом, компания либо удерживается в «зоне высоких возможностей», где происходит возрастание «отношенческих» активов за счет эффективного менеджмента заинтересованных сторон, либо попадает в «зону риска», в которой данные активы разрушаются. При этом, как отмечает С.Задек в более поздней статье, уровень организационного обучения КСО, демонстрируемый ведущими компаниями, результируется на макроуровне как в «национальном уровне КСО», так и в «национальной конкурентоспособности» [Zadek, 2006].

Таблица 1

КСО и организационное обучение

Стадия	Что делает компания?	Почему компания это делает?
Оборонительная	Компания отрицает свою вину за конкретные нарушения, не признает ответственности за их негативные последствия	Компания ситуационно защищается от нападков на свою деловую репутацию, способных оказать краткосрочные негативные эффекты
Следования правилам	Компания рассматривает защиту своей репутации в качестве одной из издержек видения бизнеса	Компания защищает свою репутацию, стремясь не допустить разрушения отношенческих активов в среднесрочной перспективе
Управленческая	Компания учитывает социально-значимые вопросы в процессе реализации всех управленческих функций	Компания стремится не допустить разрушения отношенческих активов в среднесрочной перспективе и получить преимущества в будущем
Стратегическая	Компания учитывает ожидания всей системы заинтересованных сторон в стратегии развития своего бизнеса	Компания стремится получить преимущества компании-первопроходца, приводя свою стратегию в соответствие с ожиданиями заинтересованных сторон
Гражданская	Компания стремится распространять нормы КСО в отрасли, «играя на опережение»	Компания стремится развить свои отношенческие активы в долгосрочной перспективе, снизив риски первопроходца

Источник: Адаптировано с [Zadek, 2004].

Углубленный анализ процесса организационного обучения КСО российских компаний в период 1992–2006 гг., проведенный по трем критериям (стадия организационного обучения, «самодиагностика», тип общественного договора), позволяет выделить три этапа, характеризующих как особенности становления российского бизнеса в целом, так и специфику развития отдельных заинтересованных сторон (см. табл. 2)⁴.

Таблица 2

КСО российских компаний: стадии организационного обучения

	1992–1998 гг.	1998–2003 гг.	2003 г.–н.вр.
Стадия организационного обучения	Оборонительная/следование правилам	Управленческая/стратегическая	Стратегическая/следование правилам
«Самодиагностика»	«благотворительность», «покаяние», «издержки ведения бизнеса»	«стремление к устойчивому развитию на уровне компании»	«издержки ведения бизнеса», «корпоративная [социальная?] ответственность»
Тип общественного договора	«Дикий капитализм»: становление парадигмы «аморального бизнеса»	«Регулируемый капитализм»: от «аморального бизнеса» к «моральному единству»	«Регулируемый капитализм»: от «аморального бизнеса» к «моральному единству»(?)

В период 1992–1998 гг. концепция КСО воспринималась российским бизнесом как управленческая экзотика, имевшая мало общего с этически-сомнительным процессом приватизации и элементарной борьбой за существование. КСО преимущественно интерпретировалась как «нестратегическая» филантропия, как болезненные, но необходимые «издержки ведения бизнеса», и даже как своего рода «социальное покаяние» за крайне неравномерное перераспределение национального богатства. Однако ведущие российские компании смогли сделать первые шаги по «обучающей траектории», пройдя стадии «оборонительную» и «следования правилам». Финансовый кризис 1998 г. привел к возрастанию интереса российского бизнеса к проблематике КСО в русле идеи «корпоративной устойчивости». Поиск долгосрочных конкурентных преимуществ создал условия для выработки системного подхода к КСО, соответствующего «управленческой» и «стратегической» стадиям организационного обучения.

⁴ О «самодиагностике» российского бизнеса в области КСО и соответствующих типах общественного договора см.: [Благов, 2004].

В качестве иллюстрации подобного подхода, реализуемого ведущими компаниями, можно привести результаты исследования репутации компаний Северо-Запада России, проведенного осенью 2003 г. журналом «Эксперт Северо-Запад» при участии автора данного доклада [Благов, Агеев, 2003]. Индекс репутации компании определялся через ее соответствие ожиданиям заинтересованных сторон, трактуемым в качестве принятых в обществе норм социальной ответственности. Исследуемые компании при этом оценивались экспертами по степени их ответственности перед государством, потребителями, деловыми партнерами, персоналом и акционерами по шкале значений от 1 до 10, с позиции решаемых задач соответствующей стадиям организационного обучения С.Задека⁵.

Исследование, охватившее крупнейшие компании — лидеры соответствующих рынков (пищевой промышленности, сырьевого сектора, строительства и финансового сектора) продемонстрировало как высокий (но не предельный!) уровень социальной ответственности по отношению к каждой из заинтересованных сторон, так и сбалансированность отношений компаний к заинтересованным сторонам как противоречивой системе (см., например, результаты исследования по компаниям пищевой промышленности в табл. 3).

Представляется, что полученные результаты можно интерпретировать вполне оптимистично, как стремление руководства компаний поддерживать стратегически ориентированный на устойчивое развитие бизнеса баланс интересов. Поскольку же исследование касалось компаний-лидеров, то при всей относительности экспертных оценок его результаты имплицитно свидетельствуют о том, что подобный подход, соответствующий «стратегической» стадии организационного обучения, «де-факто» является их атрибутом.

Однако процесс организационного обучения подразумевает не столько осознание компанией тех или иных проблем и попытки их решения, сколько разработку и внедрение соответствующих организационных рутин. Уровень же институционализации менеджмента

⁵ Так, например, по отношению к потребителям шкала подразумевала континуум от максимальной ответственности — 10 баллов (компания — лидер отрасли по качеству выпускаемой продукции, она никогда не имела публичных претензий от потребителей ее продукции, наладила лучшую в отрасли «обратную связь» с потребителями и чутко реагирует на их пожелания) до минимальной ответственности — 1 балл (компания использует свои естественные монопольные или другие внешние преимущества, устанавливая завышенные цены на свою продукцию, имеет постоянные рекламации от потребителей по качеству продукции, не реагирует на пожелания потребителей).

Таблица 3

**Индексы репутации компаний пищевой промышленности
Северо-Запада**

Компания	Отноше- ния с го- сударст- вом	Отноше- ния с по- треби- телями	Отноше- ния с дело- выми партнерами	Отноше- ния с пер- сона- лом	Отноше- ния с ак- ционе- рами
ЛИВИЗ	6,83	7,20	6,78	7,00	6,94
Веда	5,47	5,40	5,80	6,64	6,43
Ладоба	6,00	5,65	6,30	6,47	6,95
Пивоваренный завод им. Сте- пана Разина	6,65	6,37	7,00	6,19	6,13
Балтика	8,78	7,95	8,00	8,58	8,61
Вена	7,84	7,65	7,67	7,67	7,82
Петмол	7,84	8,10	7,37	7,37	7,11
Пискаревский молкомбинат	6,72	7,32	6,79	6,28	7,06
Парнас-М	6,79	7,52	6,95	6,74	6,95
Дарья	6,00	7,22	6,24	6,44	6,25
Равиоли	6,17	7,00	6,89	6,06	6,81
Талосто	6,06	6,29	6,50	6,47	6,64
Ленстро	6,31	6,60	6,93	6,07	6,07
Хлебный дом	7,89	7,84	7,39	7,29	7,94
Каравай	6,94	8,06	7,41	6,94	6,88
Среднее зна- чение	6,82	7,08	6,93	6,81	6,97

И с т о ч н и к: [Благов, Агеев, 2003].

заинтересованных сторон в большинстве российских компаний оста-
ется на рудиментарном уровне. В 2005 г. только 11 социальных отчет-
тов были представлены российскими компаниями, причем лишь часть

из них соответствовали требованиям международных стандартов. Во многом пересекающиеся по целям и содержанию, и даже конкурирующие между собой стандарты AA1000, GRI, Глобальный договор ООН (UN Global Compact) преимущественно воспринимаются российскими компаниями как атрибут глобального бизнеса, связанный с выходом на международный фондовый рынок. Социальная хартия российского бизнеса, «учитывающая национальную специфику» попытка адаптировать международные стандарты для российских компаний, в свою очередь не привлекает их внимания, как не соответствующая международным требованиям. Что же касается моделей самооценки и совершенствования, связанных с институционализацией менеджмента заинтересованных сторон, то в качестве самостоятельных продуктов, отличных от общих моделей управления качеством, они практически не используются отечественным бизнес-сообществом. Дополнительный эффект на процесс организационного обучения оказывает также специфика трактовки КСО, сложившаяся после 2003 г., когда вопросы социальной ответственности стала занимать важное место во взаимодействии бизнеса с государством — важнейшей заинтересованной стороной переходного общества. Этот эффект, к сожалению, во многом оказался «негативным», сузившим восприятие бизнесом концепции КСО до реакции на ожидания лишь одной из заинтересованных сторон. В частности, широкий резонанс в деловых кругах получила формулировка КСО, предложенная министром финансов РФ А.Л. Кудриным: «Первое — это уплата налогов, честно, не через офшоры. Второе (только после уплаты всех налогов) — это меценатство, благотворительность... (третье) поддержка бизнесом тех политических сил, которые заботятся о развитии страны, в том числе и демократизации» [Ведомости, 27.04.2004]. Объективно это способствовало не столько ускорению организационного обучения бизнеса в сфере КСО, сколько возвращению идеологии бизнеса на уровень «следования правилам».

Таким образом, в настоящее время, с одной стороны, растет во многом «интуитивное» понимание российским бизнесом связи сбалансированного менеджмента заинтересованных сторон с корпоративной устойчивостью, с другой стороны — все более острым становится отсутствие соответствующей институционализации. В этой связи представляется весьма перспективным использование модели самооценки и улучшения качества управления заинтересованными сторонами «Arcturus», разработанной международной ассоциацией лидеров бизнеса «Круглый стол в Ко» [Young, 2003].

Caux Round Table: «Принципы бизнеса» и модель «Arcturus»

Российскому деловому сообществу относительно широко известны «Принципы бизнеса», разработанные этой ассоциацией в начале 1990-х гг. (см.: прил. 1) в качестве «образца» глобального этического кодекса, основанного на ценностях как «Востока», так и «Запада», и содержащего в себе принципы взаимодействия с традиционным набором заинтересованных сторон. «Принципы бизнеса» приводятся в качестве примера глобального этического кодекса в целом ряде работ, посвященных проблематике этики бизнеса⁶. Автором данного доклада на основе «Принципов бизнеса» разработаны проекты этических кодексов, легших в основу «Кодекса чести предпринимателя Санкт-Петербурга» (принят на Форуме предпринимателей малого бизнеса С.-Петербурга в 2003 г.) и Кодекса чести члена НП «Пермская гильдия добросовестных предприятий» (принят в 2003 г.)⁷. В то же время, модель «Arcturus» — практический инструмент управления КСО в компании — практически неизвестен российскому бизнес-сообществу, хотя в последние годы приобретает все большую популярность в управлении компаний США, стран Европы и Японии. В Японии, благодаря активной деятельности CRT Japan, использование модели «Arcturus», известной в этой стране как CRT-Innovation (CRTI), носит массовый характер, а корпорация Nissan строит вокруг этой модели всю систему управления качеством. При этом модель «Arcturus» позволяет эффективно скоординировать процесс институционализации менеджмента заинтересованных сторон, будучи скоординирована с такими популярными инструментами как Глобальный договор ООН, стандарты AA1000 и GRI.

Модель «Arcturus» разработана как «практический инструмент управления бизнесом» и направлена на выявление рисков, связанных с менеджментом заинтересованных сторон, и, соответственно, на выявление возможностей, позволяющих развить «отношенческие активы» компании как важную часть ее нематериальных активов. Модель предусматривает повторяющиеся опросы менеджеров компании, выделение «проблемных зон», выработку задач для исправления ситуации и их реализацию. Применение модели подразумевает три этапа: осознание, предварительная оценка и совершенствование. На этапе «осознания» проводятся предварительные опросы высших менеджеров, направленные на общее осознание проблемы — «оценка-экспромт» (49 вопросов). На этапе «предварительной оценки» — бо-

⁶ См., напр.: [Лучко, 2006].

⁷ См.: www.etica.ru; www.gildia.perm.ru

лее детальные опросы функциональных менеджеров (275 вопросов), сопровождаемые их детальными комментариями, основанные на детальном анализе фактической ситуации. При этом исходная «оценка-экспромт» позволяет не только выявить «проблемные зоны», но и сфокусировать внимание руководителей компании на важности управления корпоративной социальной ответственностью.

На базе фокусной группы слушателей программы MBA факультета менеджмента СПбГУ был проведен анализ применимости модели «Arcturus» к управлению КСО в современных российских компаниях на основе «оценки-экспромта». Были определены наиболее важные проблемы внедрения этой модели, а также проведено сравнение полученных результатов с данными по японским компаниям, любезно предоставленными CRT-Japan. Данное исследование явилось пилотным проектом для углубленного исследования менеджмента заинтересованных сторон в российских компаниях.

Гипотезы и методология исследования

В качестве исходной гипотезы было принято предположение, что поскольку современная Россия, с точки зрения институциональных изменений всех уровней продолжает оставаться переходным обществом, использование модели «Arcturus» в неадаптированной форме может вызвать ряд вопросов и даже непонимание со стороны отечественного бизнес-сообщества, а также продемонстрировать специфику отношений между компанией и ее заинтересованными сторонами. В том числе:

1. Некоторые принципы ведения бизнеса, такие как «Поддержка многосторонней торговли» и «Поведение бизнеса» могут рассматриваться как не соответствующие текущей стадии развития отечественного бизнеса, и не будут восприниматься представителями российского бизнес-сообщества в качестве гипернорм.

2. Заинтересованность компаний в удовлетворении ожиданий заинтересованных сторон может демонстрировать большую важность собственников/инвесторов, партнеров и работников, которые «традиционно» являются ведущими заинтересованными сторонами, и государственных органов/бюрократии, претендующих на подобную роль.

3. По сравнению с японскими компаниями, российские должны продемонстрировать как отличия, связанные с разными уровнями развития бизнеса, так и сходства, обусловленные культуральными особенностями.

Исследование проводилось по выборке из 40 слушателей программы MBA факультета менеджмента СПбГУ, посещающих курс

«Бизнес и общество», и имевших общее представление о проблемах КСО и менеджмента заинтересованных сторон. Среди слушателей, принявших участие в исследовании, 82,5% — мужчины, 17,5% — женщины; 55% занимали высшие управленческие позиции, 45% — позиции функциональных менеджеров, руководящих соответствующими подразделениями. В соответствии с моделью «Arcturus», слушатели провели предварительную «оценку-экспромт» состояния менеджмента заинтересованных сторон в своих компаниях по стандартному опроснику, переведенному на русский язык (прил. 2). Данный опросник позволял рассмотреть подход компании к КСО на основе 49 критериев ответственного поведения, а также определить, насколько продвинутым является этот подход. 49 критериев опросника построены на основе «Принципов бизнеса» CRT и отражают приложение семи «принципов» к семи основным заинтересованным сторонам.

Два заполненных опросника со стереотипными ответами были исключены из исследования, и итоговая выборка составила 38 человек. Полученные данные были дополнены письменными комментариями слушателей. Итоговые результаты были сопоставлены с результатами аналогичного опроса, проведенного с руководителями 48 японских компаний в рамках проекта CRT-Japan.

Результаты исследования

В результате проведенного исследования были получены следующие результаты (табл. 4):

1. Особенности менеджмента заинтересованных сторон в 38 российских компаниях:

1.1. Принципами, «наименее важными» в процессе менеджмента заинтересованных сторон, оказались «Поддержка многосторонней торговли» и «Уважение к окружающей среде», особенно реализуемые в отношении к поставщикам и потребителям. Наибольшее внимание уделялось реализации принципов «ответственности бизнеса» и «поведения бизнеса».

1.2. Заинтересованными сторонами, менеджменту которыми уделяется наибольшее внимание, оказались собственники, потребители, поставщики. Наименьшее внимание, в свою очередь, уделялось конкурентам и сообществам.

2. Комментарии к релевантности модели «Arcturus»:

2.1. Все респонденты отметили, что «модель в целом представляется полезной для достижения корпоративной устойчивости, независимо от размеров компании». В то же время, общий «тон» и формулировки принципов были признаны «чрезмерно патетичными».

Таблица 4

**Результаты самооценки менеджмента заинтересованных сторон
38 российских и 48 японских компаний (данные по японским
компаниям приведены в скобках)**

Категория	1. Общие принципы	2. Потребители	3. Работники	4. Собственники	5. Поставщики	6. Конкуренты	7. Сообщества	Итого
1. Ответственность бизнеса	6,7 (4,6)	6,5 (5,8)	7,3 (5,5)	7,1 (4,5)	7,3 (5,5)	5,8 (4,0)	6,2 (4,1)	46,9 (30,4)
2. Экономическое и социальное воздействие бизнеса	5,8 (4,3)	6,2 (5,7)	7,0 (5,8)	7,0 (4,6)	7,0 (5,3)	5,1 (4,2)	6,5 (4,3)	44,6 (34,2)
3. Поведение бизнеса	7,2 (4,7)	7,5 (6,0)	5,9 (5,6)	7,2 (4,9)	6,4 (5,5)	5,5 (4,2)	6,4 (3,9)	46,1 (34,8)
4. Уважение к правилам	6,1 (4,8)	6,8 (5,6)	6,8 (5,8)	6,4 (4,4)	6,8 (5,1)	5,3 (4,0)	5,9 (4,3)	44,1 (34,0)
5. Поддержка многосторонней торговли	3,6 (2,8)	3,8 (4,0)	3,9 (3,9)	4,3 (3,1)	5,4 (3,9)	4,4 (2,2)	3,6 (2,2)	29,0 (22,1)
6. Уважение к окружающей среде	5,0 (5,1)	5,1 (6,5)	4,4 (5,4)	5,4 (4,2)	3,8 (5,0)	4,2 (4,0)	4,1 (4,6)	32,0 (34,8)
7. Уклонение от незаконных операций	5,3 (4,8)	6,7 (5,8)	6,1 (5,7)	5,9 (4,9)	5,2 (5,0)	4,5 (4,0)	5,5 (4,9)	39,2 (35,1)
Итого	39,7 (31,1)	42,6 (39,4)	41,4 (37,7)	43,3 (30,6)	41,9 (35,3)	34,8 (26,6)	38,2 28,3	281,9 (229,0)

Реализация принципа «поддержка многосторонней торговли» не рассматривалась как актуальная для компаний, непосредственно не вовлеченных во внешнеэкономическую деятельность, несмотря на скорое вступление России в ВТО и очевидную актуальность данного принципа в недалеком будущем.

2.2. Применительно к перечню заинтересованных сторон, главным недостатком модели признано отсутствие «государства», и даже «бюрократии» которые являются важнейшими заинтересованными сторонами для бизнеса, или, по крайней мере, претендуют на то, чтобы занять эту позицию. В то же время, «государство» не воспринимается как элемент «сообщества», а сами «сообщества» не представляются сформировавшейся заинтересованной стороной со сложившимися ожиданиями и отработанной системой коммуникаций с бизнесом.

3. Сравнение с 48 японскими компаниями:

3.1. Общие результаты оказались весьма схожими: суммарный средний балл составил 281,9 (57,5%) для российских компаний, 285,6(58,3) для японских. В то же время, результаты российских компаний продемонстрировали больший разброс — преимущественно от 3,6 до 7,5 (у Японских компаний — от 4,3 до 6,7).

3.2. Как российские, так и японские компании продемонстрировали низкий уровень «морального беспокойства» по отношению к конкурентам (по заинтересованным сторонам) и в вопросе «поддержки многосторонней торговли» (по принципам). Частично это объясняется определенной идеалистичностью «Принципов бизнеса», а также тем, что сама идея взаимодействия с конкурентами как с заинтересованной стороной воспринимается бизнесом весьма настороженно, даже в таких «культурально-кооперативных» странах, как Россия и Япония. В то же время, вопрос моральной поддержки «многосторонней торговли» выступает объектом не столько этического выбора, сколько политических решений, внешних по отношению к компании.

Заключение

Проведенное исследование в целом подтвердило выдвинутые гипотезы. Модель «Арктурус» была признана как необходимым инструментом совершенствования менеджмента заинтересованных сторон, в целом релевантным реалиям российского бизнеса. В то же время, исследование продемонстрировало необходимость адаптации данной модели как в разделе «принципов» (в сторону упрощения формулировок и их большей привязке к специфике переходного пе-

риода), так и в разделе «заинтересованных сторон» (путем добавления «государства» и уточнения содержания «сообществ»). Кроме того, очевидно, что использование данной модели требует предварительного знакомства менеджеров компаний с концепциями КСО и менеджмента заинтересованных сторон, а также с такими стандартами, как GRI и AA1000, что позволит им более корректно оценивать как достигнутые результаты, так и неиспользованные возможности. Данное исследование должно быть продолжено более детальной адаптацией модели и ее апробацией на российских предприятиях.

Литература

- Благов Ю.Е. 2002. Особенности использования интегральной теории общественного договора при анализе этики российского бизнеса. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 39–53.
- Благов Ю., Агеев С. 2003. Много не бывает. *Эксперт Северо-Запад* (46): 22–24.
- Благов Ю.Е. 2004. Концепция корпоративной социальной ответственности и стратегическое управление. *Российский журнал менеджмента*. 2 (3): 17-34.
- Благов Ю. Е. 2006. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности. *Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент* (1): 3–24.
- Лучко М.Л. 2006. Этика бизнеса — фактор успеха. М.: Изд-во Эксмо.
- Young S. 2003. Moral capitalism: reconciling private interest with the public good. Berrett-Koehler Publ.: San-Francisco.
- Zadek, S. 2004. The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*. December: 125–132.
- Zadek, S. 2006. Responsible competitiveness: reshaping global markets through responsible business practices. *Corporate Governance: The international journal of business and society*. 6 (4):334–348.

Приложения

1. Saux Round Table: Принципы ведения бизнеса

В основе данных принципов лежат два основополагающих этических идеала: «кеосай» и «человеческое достоинство».

Японская концепция «кеосай» означает совместную жизнь и работу на общее благо — возможность сосуществования кооперации и взаимного процветания со здоровой и честной конкуренцией.

«Человеческое достоинство» подразумевает неприкосновенность и ценность каждого индивидуума как цели, а не как средства для реализации иных задач и даже предписаний большинства.

Общие принципы, рассмотренные в Разделе 2, направлены на разъяснение духа концепций «кеосай» и «человеческого достоинства».

Принципы отношений с заинтересованными сторонами, изложенные в Разделе 3, представляют собой практическое приложение этих концепций.

Раздел 1. Преамбула

Мобильность труда, капитала, товаров и технологии делает бизнес все более глобальным в транзакциях и их результатах.

Законы и силы рынка являются необходимыми, но недостаточными указателями поведения в бизнесе.

Ответственность бизнеса за проводимую им политику и осуществляемые действия, а также уважение достоинства и интересов заинтересованных сторон являются фундаментальным принципом.

Разделяемые ценности, включая стремление к общему процветанию, в равной степени важны как для глобального сообщества, так и для сообществ меньших масштабов.

Исходя из указанных причин, а также сознавая, что бизнес может стать мощным инструментом позитивных социальных изменений, мы предлагаем следующие принципы в качестве основы для диалога и действий лидеров бизнеса в определении его ответственности. Мы провозглашаем необходимость учета моральных ценностей при принятии решений в бизнесе. Без этого невозможны ни стабильность отношений в бизнесе ни устойчивость мирового сообщества.

Раздел 2. Общие принципы

ПРИНЦИП 1. Ответственность бизнеса: от акционеров к заинтересованным сторонам

Ценность бизнеса для общества состоит в создаваемом им богатстве и предоставляемых рабочих местах, а также в товарах и услугах, предлагаемых потребителям по разумным ценам, соизмеримым с качеством. Для производства данной ценности бизнес обязан поддерживать свою собственную экономическую состоятельность, однако выживание не является достаточной целью для бизнеса.

Предприятия должны играть роль в улучшении жизни всех своих потребителей, занятых и акционеров, разделяя с ними то богатство, которое они создают. Поставщики и конкуренты также должны ожидать от предприятий честного и открытого выполнения ими своих обязательств. Будучи ответственными гражданами локального, национального, регионального и глобального сообществ, в которых они оперируют, предприятия должны вносить вклад в будущее этих сообществ.

ПРИНЦИП 2. Экономическое и социальное воздействие бизнеса: к инновациям, справедливости и мировому обществу

Предприятия, учрежденные в зарубежных странах с целью разработки, производства или продажи продукта, должны также способствовать социальному прогрессу этих стран путем создания производительной рабочей силы и поддержки роста покупательной способности их граждан. Кроме того, предприятия должны содействовать соблюдению прав человека, развитию образования, благосостояния и жизнедеятельности в тех странах, где они проводят свои операции.

Предприятия должны способствовать экономическому и социальному развитию не только тех стран, в которых они проводят свои операции, но и мирового сообщества в целом посредством эффективного и благоразумного использования ресурсов, свободной и честной конкуренции, уделяя особое внимание инновациям в технологии, методах производства, маркетинге и коммуникациях.

ПРИНЦИП 3. Поведение бизнеса: от буквы закона к духу доверия

Принимая законность коммерческой тайны, предприятия должны сознавать, что искренность, беспристрастность, правдивость, обязательность и прозрачность не только способствуют поддержанию их

собственной репутации и стабильности, но также усиливают легкость совершения и эффективность деловых транзакций, особенно на международном уровне.

ПРИНЦИП 4. Уважение к правилам

Для устранения торговых барьеров и развития свободы торговли, равных условий для конкуренции, а также честного и равного отношения ко всем участникам рынка, предприятия должны уважать международные и национальные правила. Кроме того, они должны сознавать, что некоторые действия, несмотря на их легальность, могут привести к неблагоприятным последствиям.

ПРИНЦИП 5. Поддержка многосторонней торговли

Предприятия должны поддерживать многосторонние торговые системы и соглашения, подобные ГАТТ/Всемирной Торговой Организации. Они должны сотрудничать в своих усилиях, поддерживающих прогрессивную и здоровую либерализацию торговли, а также направленных на ослабление тех национальных механизмов, которые, отдавая должное целям национальной политики, необоснованно препятствуют глобальной коммерции.

ПРИНЦИП 6. Уважение к окружающей среде

Бизнес должен защищать окружающую среду и, где возможно, улучшать ее состояние, способствовать устойчивому развитию, а также предотвращать расточительное использование природных ресурсов.

ПРИНЦИП 7. Уклонение от незаконных операций

Бизнес не должен участвовать во взяточничестве, отмывании грязных денег либо иных коррупционных действиях, а также попустительствовать таким действиям: более того, бизнес должен стремиться к сотрудничеству с другими заинтересованными сторонами с целью их исключения. Он не должен участвовать в торговле оружием или другими материалами, используемыми в террористической деятельности, в торговле наркотиками или иных видах организованной преступности.

Раздел 3. Принципы отношений с заинтересованными сторонами

Потребители

Мы верим в уважительное отношение ко всем потребителям, независимо от того, покупают они товары и услуги непосредственно у нас,

или приобретают их на рынке каким-либо иным способом. Следовательно, мы ответственны за то, чтобы:

- обеспечивать наших потребителей товарами и услугами высшего качества, в соответствии с их требованиями;
- честно относиться к нашим потребителям во всех аспектах деловых транзакций, включая высокий уровень обслуживания и устранение выявленных недостатков;
- прилагать все усилия для того, чтобы здоровье и безопасность наших потребителей, равно как и качество среды их проживания, гарантированно поддерживались и повышались нашими товарами и услугами;
- обеспечивать уважение человеческого достоинства, предлагая те или иные товары, проводя их маркетинг и рекламу; а также
- уважать целостность культуры наших потребителей.

Работники

Мы верим в достоинство каждого работника и серьезно относимся к его интересам. Следовательно, мы ответственны за то, чтобы:

- предоставлять работу и компенсацию за ее выполнение, повышающие жизненный уровень работников;
- обеспечивать условия труда, обеспечивающие здоровье и уважающие достоинство каждого работника;
- быть честными в коммуникациях с работниками и предоставлять им открытый доступ к информации, учитывая лишь правовые и конкурентные ограничения;
- прислушиваться к предложениям, идеям, требованиям и жалобам работников, по возможности следовать им;
- вступать в доверительные переговоры при возникновении конфликтов;
- избегать дискриминационной практики и гарантировать равное отношение и равные возможности независимо от различий пола, возраста, расы и религии;
- способствовать занятости людей с ограниченными возможностями на тех местах, где они могли бы быть действительно полезны;
- защищать работников на рабочих местах от производственных травм и профессиональных заболеваний;
- поощрять и поддерживать работников в развитии относящихся к делу навыков и знаний; а также
- быть восприимчивыми к серьезным проблемам безработицы, часто ассоциируемым с решениями в бизнесе, сотрудничать с государст-

венными органами, группами работников, прочими агентствами и друг с другом в изучении и разъяснении этих проблем.

Собственники/инвесторы

Мы ценим то доверие, которое нам оказывают наши инвесторы. Следовательно, мы ответственны за то, чтобы:

- управлять профессионально и добросовестно с целью обеспечения честного и конкурентного дохода от вложенных собственниками средств;
- раскрывать информацию, касающуюся собственников/инвесторов только по требованию закона и под давлением конкурентных сил;
- сохранять, защищать и увеличивать активы собственников/инвесторов, а также
- уважать просьбы, предложения, жалобы и формальные решения собственников/инвесторов.

Поставщики

Наши отношения с поставщиками и субподрядчиками должны базироваться на взаимном уважении. Следовательно, мы ответственны за то, чтобы:

- добиваться открытости и честности во всех наших действиях, включая ценообразование, лицензирование и предоставление прав на продажу;
- гарантировать, что наша деятельность свободна от принуждения и излишних судебных разбирательств;
- способствовать развитию долгосрочной стабильности в отношениях с поставщиками, повышающей качество, конкурентоспособность и надежность бизнеса;
- делиться информацией с поставщиками и интегрировать их в свой процесс планирования;
- производить оплату поставщиков своевременно и в соответствии с согласованными условиями продаж;
- искать, поощрять и предпочитать тех поставщиков и субподрядчиков, чья практика отношений с занятыми основана на уважении человеческого достоинства.

Конкуренты

Мы убеждены, что честная экономическая конкуренция является одним из важнейших условий возрастания общественного богатства и, в итоге, реализации возможностей справедливого распределения товаров и услуг. Соответственно, мы ответственны за то, чтобы:

- способствовать развитию рынков, открытых для торговли и инвестиций;
- поддерживать конкурентное поведение как благотворное для общества и окружающей среды, а также демонстрировать взаимное уважение между конкурентами;
- воздерживаться как от проведения сомнительных платежей или использования привилегий для сохранения конкурентных преимуществ, так и от стремления к оным;
- уважать права как материальной, так и интеллектуальной собственности; а также отказываться от приобретения коммерческой информации бесчестными или неэтичными средствами, такими как промышленный шпионаж.

Сообщества

Мы верим, что, будучи глобальными корпоративными гражданами, мы способны поддерживать реформаторские силы, действующие в тех сообществах, в которых мы проводим свои операции. Соответственно, в данных сообществах мы ответственны за то, чтобы:

- уважать права человека и демократические институты и способствовать их практическому развитию там, где мы проводим свои операции;
- признавать правовые обязательства государства перед обществом в целом и поддерживать ту государственную политику и практику, которые содействуют развитию человека путем гармонизации отношений между бизнесом и другими сегментами общества;
- сотрудничать с общественными силами, посвящающими себя повышению стандартов здравоохранения, образования, безопасности рабочих мест, а также экономического благосостояния;
- способствовать и стимулировать устойчивое развитие, а также играть ведущую роль в улучшении состояния природной среды, в сохранении ресурсов Земли;
- поддерживать мир, безопасность и общественную интеграцию;
- уважать целостность местных культур; а также
- быть хорошими корпоративными гражданами, делая благотворительные пожертвования, внося вклад в развитие образования и культуры, а также способствуя участию работников в жизни общества и общественной деятельности.

ИСТОЧНИК: Caux Round Table, перевод с англ. — Ю.Е.Благов

2. Саух Round Table: Процесс самооценки и совершенствования управления КСО (Arcturus)

Организационный опрос Инструкции

Данный опрос соответствует I этапу процесса самооценки и совершенствования управления КСО (Осознание проблемы)

Кто? СЕО (генеральный директор) — проводят индивидуально.

Что? «Оценка-экспромт» с использованием критериев, изложенных в опроснике.

Рекомендуемое время. 30 минут (без учета письменных комментариев) Фокус. Общий подход к решению вопроса.

Результат. Систематизированное рассуждение о ситуации в компании, привлечение внимания к корпоративной этике и корпоративной социальной ответственности.

Данная форма самооценки и совершенствования управления КСО разработана для того, чтобы помочь Вам произвести предварительную оценку того, как Ваша компания реагирует на проблемы, связанные с корпоративной ответственностью.

Более конкретно, данная форма позволяет рассмотреть **подход** Вашей компании, используя 49 критериев ответственного поведения, а также определить, насколько **продвинутым** является этот подход. Под «подходом» мы подразумеваем *метод, процесс, или практику*, используемые Вашей компанией. 49 критериев построены на основе «Принципов бизнеса» Саух Round Table — всестороннего стандарта этичного ведения бизнеса.

По каждому из критериев определите уровень развития, достигнутый подходом Вашей компании по шкале из десяти балльных значений. Пожалуйста, отметьте Ваш рейтинг на шкале, помещенной рядом с критерием.

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Пожалуйста, определите Ваш рейтинг на основе следующих постановочных вопросов:

- Имеются ли в Вашей компании процессы, политики или практики, соответствующие представленным критериям?
- Документированы (формализованы) ли эти процессы?
- Эффективны ли эти процессы? Достигают ли они намеченных целей?
- Существует ли в Вашей компании процедура (методы) оценки и совершенствования процессов с течением времени?

В той степени, в которой Ваши ответы на каждый из перечисленных вопросов будут положительны, подходу Вашей компании будет соответствовать более высокий рейтинг на соответствующей шкале.

Следующие комментарии могут оказаться полезными для вашей оценки:

<i>Значение по шкале в баллах</i>	<i>Примерное содержание</i>
0	Политики и практики отсутствуют.
2–3	Имеются некоторые признаки (элементы) политик и практик. Соответствующая документация может быть, в лучшем случае, устарелой или рудиментарной.
5	Существуют документированные (формализованные) политики и практики, демонстрирующие некоторые признаки эффективности.
7–8	Существуют документированные (формализованные) политики и практики. Есть признаки того, что подход компании со временем демонстрирует все большую эффективность. Организация исследует и модифицирует свой подход с целью повышения его эффективности, хотя формальные механизмы совершенствования не созданы.
10	Компания внедрила оправдавший себя на практике, документированный (формализованный) подход, поддерживающий методологию систематического улучшения.

Не пытайтесь быть чрезмерно точными. Определите примерное значение, соответствующее Вашей оценке подхода компании в свете поставленных вопросов и комментариев, данных на основании Ваших текущих знаний о деятельности компании.

Опросник:

Фундаментальные обязательства

Шкала (0–10)

Критерий 1.1 *Принцип: От акционеров к заинтересованным сторонам*

Как компания управляет своей фундаментальной обязанностью предоставлять продукты и/или услуги, которые соответствуют идеалам «всеобщего блага» и «человеческого достоинства»?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 2.1 *Принцип: Экономическое и социальное воздействие бизнеса*

Как компания способствует экономическому и социальному прогрессу в странах, в которых она разрабатывает, производит, или продает свои товары?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 3.1 *Принцип: Поведение бизнеса*

Как Ваша компания добивается доверия у своих заинтересованных сторон (например, за счет честности, прозрачности, объективности, выполнения обещаний, надежности)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 4.1 *Принцип: Уважение к правилам*

Как Ваша компания добивается соответствия букве и духу национальных и международных правил?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход
отсутствует

Среднее
развитие

Превосходное
развитие

Значение _____

Критерий 5.1 *Принцип: Поддержка многосторонней торговли*

Как Ваша компания поддерживает международные соглашения о многосторонней торговле и способствует либерализации торговли (например, способствуя проведению честной торговой политики и препятствуя проявлениям протекционизма)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход
отсутствует

Среднее
развитие

Превосходное
развитие

Значение _____

Критерий 6.1 *Принцип: Уважение к окружающей среде*

Как Ваша компания способствует поддержанию экологической устойчивости в своих операциях, продуктах и услугах?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход
отсутствует

Среднее
развитие

Превосходное
развитие

Значение _____

Критерий 7.1 *Принцип: Уклонение от незаконных операций*

Как Ваша компания предпринимает действия, самостоятельно или в сотрудничестве с другими организациями, для предотвращения противозаконной деятельности и коррупционной практики (например, отмывание денег, наркоторговля и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход
отсутствует

Среднее
развитие

Превосходное
развитие

Значение _____

ВСЕГО БАЛЛОВ: (максимально возможное значение =70 баллам)

Заинтересованная сторона: Потребители

Шкала (0–10)

Критерий 1.2 *Принцип: От акционеров к заинтересованным сторонам*

Как компания предоставляет качественные продукты и услуги, ценность которых для потребителя возрастает при демонстрации компанией «уважения к человеческому достоинству»?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 2.2 *Принцип: Экономическое и социальное воздействие бизнеса*

Как компания обеспечивает защиту своих потребителей, демонстрируя уважение к их культуре в процессе маркетинга и организации коммуникаций?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 3.2 *Принцип: Поведение бизнеса*

Как Ваша компания добивается доверия у своих потребителей (например, за счет ответственной рекламы, выполнения гарантийных обязательств, и т.д.)?

-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 4.2 *Принцип: Уважение к правилам*

Как Ваша компания добивается соответствия букве и духу национальных и международных правил, связанных с потребителями?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход
отсутствует

Среднее
развитие

Превосходное
развитие

Значение _____

Критерий 5.2 *Принцип: Поддержка многосторонней торговли*

Как Ваша компания поддерживает своих потребителей во всем мире, улучшая цены и качество своих товаров и услуг в рамках международной торговли?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход
отсутствует

Среднее
развитие

Превосходное
развитие

Значение _____

Критерий 6.2 *Принцип: Уважение к окружающей среде*

Как Ваша компания управляет экологическими проблемами, связанными с потребителями (например, проблемы здоровья и безопасности, переработки отходов, и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход
отсутствует

Среднее
развитие

Превосходное
развитие

Значение _____

Критерий 7.2 *Принцип: Уклонение от незаконных операций*

Как Ваша компания предпринимает действия, направленные на предотвращение таких незаконных операций, направленных на потребителя (например, мошенничество)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход
отсутствует

Среднее
развитие

Превосходное
развитие

Значение _____

ВСЕГО БАЛЛОВ: (максимально возможное значение =70 баллам)

Заинтересованная сторона: Работники

Шкала (0–10)

Критерий 1.3 *Принцип: От акционеров к заинтересованным сторонам*

Как компания осознает интересы работников и предпринимает шаги для улучшения их жизни, как в индивидуальном, так и в коллективном порядке?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 2.3 *Принцип: Экономическое и социальное воздействие бизнеса*

Как компания способствует созданию рабочих мест, уважает права человека в ходе своей деятельности?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 3.3 *Принцип: Поведение бизнеса*

Как Ваша компания добивается доверия у своих работников (например, за счет эффективных коммуникаций, надежных систем оценки и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 4.3 *Принцип: Уважение к правилам*

Как Ваша компания добивается соответствия букве и духу национальных и международных правил, связанных с работниками?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 5.3 *Принцип: Поддержка многосторонней торговли*

Как Ваша компания обеспечивает развитие человеческого капитала на глобальном уровне, уделяя при этом внимание потребностям работников на национальном уровне?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 6.3 *Принцип: Уважение к окружающей среде*

Как политика Вашей компании по отношению к работникам помогает избежать экологического ущерба и способствует устойчивому развитию?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 7.3 *Принцип: Уклонение от незаконных операций*

Как Ваша компания предпринимает действия, направленные на предотвращение противозаконной деятельности по отношению к работникам (например, нарушение лицензионных соглашений и авторских прав, и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

ВСЕГО БАЛЛОВ: (максимально возможное значение =70 баллам)

Заинтересованная сторона: Собственники/Инвесторы

Шкала (0–10)

Критерий 1.4 *Принцип: От акционеров к заинтересованным сторонам*

Как структура управления компанией гарантирует сохранность и жизнеспособность бизнеса, соответствуя интересам ее собственников/инвесторов, а также иных заинтересованных сторон?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 2.4 *Принцип: Экономическое и социальное воздействие бизнеса*

Как компания использует свои ресурсы для повышения экономической и социальной ценности своих продуктов/услуг (например, посредством разработки новых продуктов/услуг, нового применения для существующих продуктов, новых производственных процессов, и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 3.4 *Принцип: Поведение бизнеса*

Как Ваша компания добивается доверия у своих собственников/инвесторов (например, за счет своевременных и полных ответов на запросы собственников/инвесторов, эффективного корпоративного управления)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 4.4 *Принцип: Уважение к правилам*

Как Ваша компания добивается соответствия букве и духу национальных и международных правил, связанных с собственниками/инвесторами?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 5.4 *Принцип: Поддержка многосторонней торговли*

Как Ваша компания использует возможности ведения бизнеса в международном масштабе в интересах собственников/инвесторов?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 6.4 *Принцип: Уважение к окружающей среде*

Как Ваша компания решает экологические проблемы, затрагивающие интересы собственников/инвесторов (например, угроза здоровью и безопасности, риск судебных преследований, и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 7.4 *Принцип: Уклонение от незаконных операций*

Как Ваша компания предпринимает действия, направленные на пресечение такой противозаконной деятельности как покупка акций лицом, обладающим конфиденциальной информацией, недобросовестная отчетность и т.д.?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

ВСЕГО БАЛЛОВ: (максимально возможное значение =70 баллам)

Заинтересованная сторона: Поставщики/Партнеры

Шкала (0–10)

Критерий 1.5 *Принцип: От акционеров к заинтересованным сторонам*

Как Ваша компания обеспечивает честность и справедливость в отношениях с поставщиками/партнерами (например, вопросы ценообразования, использования лицензий и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 2.5 *Принцип: Экономическое и социальное воздействие бизнеса*

Как Ваша компания обеспечивает стабильность отношений с поставщиками/партнерами, а также экономное и инновационное использование ресурсов своих поставщиков/ партнеров?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 3.5 *Принцип: Поведение бизнеса*

Как Ваша компания добивается доверия у своих поставщиков/партнеров (например, в процессе оценки предложений, при защите прав при инновациях и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 4.5 *Принцип: Уважение к правилам*

Как Ваша компания добивается соответствия букве и духу национальных и международных правил, связанных с поставщиками/партнерами?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 5.5 *Принцип: Поддержка многосторонней торговли*

Как Ваша компания выбирает и использует зарубежных поставщиков при ведении операций, как на внутреннем, так и на международном рынках?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 6.5 *Принцип: Уважение к окружающей среде*

Как Ваша компания использует стандарты экологической деятельности при управлении цепочкой поставок?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 7.5 *Принцип: Уклонение от незаконных операций*

Как Ваша компания предпринимает действия, направленные на исправление ситуации в случае обнаружения противозаконной деятельности у поставщиков/партнеров?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

ВСЕГО БАЛЛОВ: (максимально возможное значение =70 баллам)

Заинтересованная сторона: Конкуренты

Шкала (0–10)

Критерий 1.6 *Принцип: От акционеров к заинтересованным сторонам*

Как Ваша компания обеспечивает честность и справедливость в отношениях со своими конкурентами?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 2.6 *Принцип: Экономическое и социальное воздействие бизнеса*

Как Ваша компания способствует свободной и справедливой конкуренции на внутреннем рынке и в других странах, в которых она конкурирует?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 3.6 *Принцип: Поведение бизнеса*

Как Ваша компания добивается доверия у своих конкурентов (например, путем демонстрации уважения к конфиденциальной информации конкурентов, отказа от получения коммерческой информации неэтичными методами и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 4.6 *Принцип: Уважение к правилам*

Как Ваша компания добивается соответствия букве и духу национальных и международных правил, связанных с конкуренцией?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 5.6 *Принцип: Поддержка многосторонней торговли*

Как Ваша компания предпринимает действия, направленные на поддержку открытия новых рынков для свободной и честной торговли?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 6.6 *Принцип: Уважение к окружающей среде*

Как Ваша компания участвует в разработке отраслевых стандартов экологического менеджмента, обращая внимание как на измерение результатов, так и на следование техническим условиям?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 7.6 *Принцип: Уклонение от незаконных операций*

Как Ваша компания предпринимает действия, направленные на недопущение незаконных конкурентных действий (например, нелегальные платежи для сохранения конкурентных преимуществ, сговоры с конкурентами и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

ВСЕГО БАЛЛОВ: (максимально возможное значение =70 баллам)

Заинтересованная сторона: Сообщества

Шкала (0–10)

Критерий 1.7 *Принцип: От акционеров к заинтересованным сторонам*

Как Ваша компания демонстрирует уважение местным культурам и демократическим институтам?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 2.7 *Принцип: Экономическое и социальное воздействие бизнеса*

Как Ваша компания участвует в социальном и экономическом развитии сообществ, в которых она осуществляет свои операции (например, поддерживает права человека, занятость и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
 Подход Среднее Превосходное
 отсутствует развитие развитие

Значение _____

Критерий 3.7 *Принцип: Поведение бизнеса*

Как Ваша компания определяет важных «клиентов» в рамках сообществ, добиваясь доверия в отношениях с ними (например, посредством эффективного диалога, и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход отсутствует	Среднее развитие	Превосходное развитие
-----------------------	---------------------	--------------------------

Значение _____

Критерий 4.7 *Принцип: Уважение к правилам*

Как Ваша компания добивается соответствия с буквой и духом национальных и международных правил, связанных с местными сообществами?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход отсутствует	Среднее развитие	Превосходное развитие
-----------------------	---------------------	--------------------------

Значение _____

Критерий 5.7 *Принцип: Поддержка многосторонней торговли*

Как Ваша компания управляет воздействием международной торговли на местные сообщества (например, проблемы, связанные с уровнем занятости, мобильностью труда и капитала и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход отсутствует	Среднее развитие	Превосходное развитие
-----------------------	---------------------	--------------------------

Значение _____

Критерий 6.7 *Принцип: Уважение к окружающей среде*

Как Ваша компания управляет воздействием экологических проблем на местные сообщества (например, управление землей, загрязнение воды и воздуха, шумы и т.д.)?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10

Подход отсутствует	Среднее развитие	Превосходное развитие
-----------------------	---------------------	--------------------------

Значение _____

Критерий 7.7 *Принцип: Уклонение от незаконных операций*

Как Ваша компания предпринимает действия, направленные на предотвращение такой противозаконной деятельности, как нелегальные взносы в избирательные компании и неуплата налогов?

0-----1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Подход Среднее Превосходное
отсутствует развитие развитие

Значение _____

ВСЕГО БАЛЛОВ: (максимально возможное значение =70 баллам)

ИСТОЧНИК: Saux Round Table, перевод с англ. — Ю.Е.Благов